

## Personalmanagement, Mitarbeiterverhalten und Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt: eine empirische Analyse

Erbel, Christiane

Erstveröffentlichung / Primary Publication  
Arbeitspapier / working paper

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Erbel, C. (2003). *Personalmanagement, Mitarbeiterverhalten und Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt: eine empirische Analyse*. (Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., 10). Berlin: Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-410119>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>



**Werkstatt**

für Organisations- und  
Personalforschung e.V.

# Personalmanagement, Mitarbeiterverhalten und Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt

---

Eine empirische Analyse

**Christiane Erbel**

---

Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., ISSN 1615-8261

**Die Autorin:**

**Dr. Christiane Erbel** ist Beraterin für das Personalmanagement spezifischer Unternehmensfunktionen und Mitglied der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.  
Email: [Christiane.Erbel@werkstatt-opf.de](mailto:Christiane.Erbel@werkstatt-opf.de)

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© **Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.**  
**Berlin 2003**

**Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.**

**Bericht Nr. 10, Berlin 2003**

**ISSN 1615-8261**

**Kontakt zur Werkstatt für  
Organisations- und Personalforschung e.V.:**

Dr. Renate Ortlieb  
Südwestkorso 76  
12161 Berlin  
Tel.: 030/89739919  
Fax: 030/89739919

email: [Kontakt@Werkstatt-opf.de](mailto:Kontakt@Werkstatt-opf.de)  
Internet: [www.werkstatt-opf.de](http://www.werkstatt-opf.de)

**Vorstandsmitglieder und  
wissenschaftlicher Beirat der  
Werkstatt für Organisations-  
und Personalforschung e.V.:**

Prof. Dr. Albert Martin  
Prof. Dr. Wenzel Matiaske  
Prof. Dr. Thomas Mellewig  
Prof. Dr. Eckart Minx  
Prof. Dr. Werner Nienhäuser  
Prof. Dr. Florian Schramm

# **Personalmanagement, Mitarbeiterverhalten und Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt**

Eine empirische Analyse

Christiane Erbel

## **1. Gegenstand und Ausgangssituation der Analyse**

Die Verbesserung der Dienstleistungsqualität ist eine ständige Herausforderung für das Management. Dies gilt besonders für den Kontakt zwischen Mitarbeiter und Kunde. Normann (1991) bezeichnet ihn als „Moment of Truth“, in dem sich dem Kunden, durch die Verhaltensleistung des Mitarbeiters, die Dienstleistungskompetenz des Unternehmens offenbart.

Gegenstand des Dienstleistungskontakts ist die Dienstleistungserstellung des Mitarbeiters für den Kunden. In der Dienstleistungsforschung wird allgemein davon ausgegangen, dass der Kunde einen Bedarf für und Erwartungen an Dienstleistungen hat und diese mit der aktuellen Dienstleistungserfahrung vergleicht (Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma). Werden Bedarf und Erwartungen des Kunden erfüllt, resultiert daraus Kundenzufriedenheit (siehe z.B. Churchill & Surprenant, 1982; Oliver 1980,1996; Mefert & Bruhn 1997). Die Kundenzufriedenheit wird deshalb als ein Maß für den Dienstleistungserfolg verwendet.

Die Kundenzufriedenheit mit dem Dienstleistungskontakt ist vor allem vom Mitarbeiterverhalten abhängig, weil die Dienstleistungserstellung im Dienstleistungskontakt an das Mitarbeiterverhalten gebunden ist (Corsten, 1988; Hilke, 1989), d.h. der Mitarbeiter muss sich psychisch und körperlich einsetzen. Die Kundenzufriedenheit wird in Anlehnung an die multiattributive Einstellungsforschung (Rosenberg, 1965; Fischbein & Ajzen, 1975; Trommsdorff, 1975) als ein Konstrukt verstanden, dem Zufriedenheitsurteile des Kunden hinsichtlich einer Vielzahl unterschiedlicher Dienstleistungsmerkmale zugrunde liegen. Die Gesamtzufriedenheit setzt sich aus den Teilzufriedenheiten mit den einzelnen Dienstleistungsmerkmalen zusammen. Für die Kundenzufriedenheit mit dem Mitarbeiterverhalten im Dienstleistungskontakt wurden bisher folgende Zufriedenheitsmerkmale postuliert und teilweise empirisch bestätigt: Erscheinungsbild, Zuverlässigkeit, Entgegenkommen, Fachwissen, Vertrauenswürdigkeit und Einfühlung des Mitarbeiters (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988); Beziehungsqualität, die der Mitarbeiter zum Kunden im Dienstleistungskontakt aufbaut (Surprenant & Solomon, 1987; Lassar & Mittal, 1996); Nützlichkeit des Dienstleistungskontakts für den Kunden (Dsouza und Jayakumar, 1995; Chandon, Leo & Philippe, 1997); reibungslose Abwicklung der Kundenintention (Surprenant & Solomon, 1987; Chandon, Leo & Philippe, 1997); funktionale Einbeziehung, definiert als der Grad, in dem der Kunde einen Beitrag zur Dienstleistungserstellung leisten muss (Stanforth & Lennon, 1997).

Wegen der hohen Bedeutsamkeit des Mitarbeiterverhaltens für die Kundenzufriedenheit, versuchen Dienstleistungsunternehmen die Verhaltensqualität ihrer Mitarbeiter zu sichern, vor allem durch Maßnahmen des Personalmanagements (z.B. Entlohnung, Führung und Kontrolle, Personalauswahl, Leistungsmessung, Training). Es wird angenommen, dass mit diesen Maßnahmen die Mitarbeiterdispositionen (z.B. Fachwissen, Verhaltenskönnen, Motivation) und die situativen Merkmale des Dienstleistungskontakts (z.B. Arbeitsmittel, Zeit für die Dienstleistungserstellung) so beeinflusst werden können, dass der Mitarbeiter das geeignete Verhalten im Dienstleistungskontakt zeigt.

Untersuchungen, die das Personalmanagement als Bedingung von Verhalten und Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt zum Gegenstand haben, belegen den Zusammenhang zwischen dem Personalmanagement und der Kundenzufriedenheit (Babin & Boles, 1996; Hartline & Ferrell, 1996; Singh, 1998; Zerbe, Dobni & Harel 1998; Schneider, White & Paul, 1998). Sie klären aber nicht auf, in welcher Weise sich das Personalmanagement auf die Kundenzufriedenheit auswirkt. Wie oben angeführt, kann angenommen werden, dass das Personalmanagement die Voraussetzungen beeinflusst, die das Mitarbeiterverhalten im Dienstleistungskontakt bedingen, von dem wiederum die Kundenzufriedenheit abhängig ist. Die Annahmen dieser Wirkungskette wurden aber bisher empirisch nicht überprüft. Hinzu kommt, dass bisher in der Dienstleistungsforschung die Kundenzufriedenheit mit dem Mitarbeiterverhalten merkmalsorientiert erhoben wird. Erhoben wird z.B. die Kundenzufriedenheit mit der Hilfsbereitschaft oder der Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeiter. Die Operationalisierung dieser Merkmale, d.h. ihre Messung über objektiv bestimmbare Verhaltensweisen, steht ebenfalls aus. Für das Dienstleistungsmanagement haben die genannten Erkenntnislücken weitreichende Folgen. Weil weder bekannt ist, welches Mitarbeiterverhalten im Dienstleistungskontakt zur positiven oder negativen Zufriedenheitsbeurteilung durch den Kunden führt, noch welcher Zusammenhang zwischen dem Personalmanagement und dem Mitarbeiterverhalten im Dienstleistungskontakt besteht, bleibt auch offen, welche Maßnahmen dazu geeignet sind, die Verhaltensqualität der Mitarbeiter im Dienstleistungskontakt zu sichern.

In diesem Bericht sollen Ergebnisse einer empirischen Analyse dargestellt werden, die sich mit dem Verhalten und der Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt und dem Personalmanagement als Bedingung des Verhaltens und der Kundenzufriedenheit befasste. Dabei konnten Erkenntnisse darüber ermittelt werden, welche Verhaltensweisen der Mitarbeiter einen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben, weiterhin ob bzw. in welcher Weise das Personalmanagement Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten und die Kundenzufriedenheit nimmt.

Im weiteren wird über den Kontext, die Methoden, das Vorgehen und die Ergebnisse der empirischen Analyse informiert. Abschließend werden die zentralen Schlussfolgerungen dargelegt, die aus den Ergebnissen für den Einfluss des Personalmanagements auf das Mitarbeiterverhalten und die Kundenzufriedenheit in Dienstleistungskontakten gezogen werden können.

## 2. Kontext, Methoden und Vorgehen der empirischen Analyse

Für die Aufklärung der interessierenden Zusammenhänge wurde folgende Untersuchung geplant:

Am Beispiel einer Dienstleistung, die einen Dienstleistungskontakt beinhaltet, sollte das von den Kunden und den Mitarbeitern im Dienstleistungskontakt gezeigte Verhalten durch Beobachtung erfasst und nach Inhalt, Qualität und Dauer ausgewertet werden. Weiterhin sollte durch eine Kundenbefragung die Zufriedenheit mit den beobachteten Dienstleistungskontakten erhoben werden. Um herauszufinden, ob Mitarbeiterdispositionen einen Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten und die Kundenzufriedenheit haben, wurde eine Mitarbeiterbefragung geplant. Für die Untersuchung der Variable Personalmanagement sollten alle Tätigkeiten erfasst werden, mit denen im untersuchten Unternehmen auf die Mitarbeiter steuernd, leitend oder betreuend eingewirkt wird. Dann sollte die Qualität dieser Tätigkeiten beurteilt und ermittelt werden, ob sich die Qualitätsunterschiede auf die Mitarbeiterdispositionen sowie das Verhalten und die Kundenzufriedenheit in den beobachteten Dienstleistungskontakten auswirkt.

Für das Untersuchungsvorhaben konnte ein Warenhaus gewonnen werden. Um den Einfluss der Variable „Personalmanagement“ untersuchen zu können, wurden vier Filialen des Unternehmens ausgewählt, die eine vergleichbare Kundenstruktur haben und hinsichtlich ihrer Lage, baulichen Ausführung, der Ausstattung der Verkaufsräume, des Sortiments und der Warenpräsentation den gleichen Standard aufweisen. Dadurch wurde der Einfluss anderer möglicher Einflussvariablen der Kundenzufriedenheit und des Verhaltens im Dienstleistungskontakt (persönliche Voraussetzungen des Kunden und Verkaufssituation) konstant gehalten und der Einfluss des Personalmanagements auf das Mitarbeiterverhalten und die Kundenzufriedenheit müsste sich als „Filialeffekt“ zeigen. Als Betrachtungsgegenstand wurde der Kundenbesuch in der Damenoberbekleidung des Warenhauses gewählt. Der Kundenbesuch beginnt, wenn der Kunde die Abteilung betritt und endet, wenn er sie verlässt. Die Abteilung wurde ausgewählt, weil hier mit hoher Wahrscheinlichkeit im Rahmen des Kundenbesuchs ein Dienstleistungskontakt stattfindet. Generell ist der Kundenbesuch im Warenhaus auf Selbstbedienung ausgelegt. Bei der Kleiderauswahl muss der Kunde aber viele Kriterien berücksichtigen (z.B. Farbe, Stil, Passform, Stoffqualität, Pflegekriterien, Tragekomfort). Trotz der Möglichkeit sich selbst zu bedienen, nimmt der Kunde deshalb häufig das Bedienungs- und Beratungsangebot der Verkäufer in Anspruch.

Das Untersuchungsvorgehen gliederte sich in folgende Schritte:

Zunächst wurde in den Filialen das Kunden- und Verkäuferverhalten von 30 Dienstleistungskontakten mit Videokamera und teilnehmender Beobachtung erfasst und in Verkaufsprotokollen nach Inhalt, Qualität und Dauer beschrieben (zur Methode des Verkaufsprotokolls vgl. Barker & Wright, 1951). Zudem wurden bediente und beratene Kunden nach Verlassen der Abteilung mit einem standardisierten Fragebogen interviewt (41 Interviews). Dabei wurde zum einen die Gesamtzufriedenheit mit dem Dienstleistungskontakt erhoben und zum anderen wurden alle Zufriedenheitsaspekte erhoben, die bisher für das Mitarbeiterverhalten in Dienstleistungskontakten theoretisch postuliert oder empirisch ermittelt wurden (Erscheinungsbild, Zuverlässigkeit, Entgegenkommen, Fachwissen, Vertrauenswürdigkeit und Einfühlung des Mitarbeiters, Beziehungsqualität, Nützlichkeit, reibungslose Abwicklung der Kundenintention, funktionale Einbeziehung). Weiterhin wurden die Mitarbeiterdispositionen mit einem Fragebogen durch

schriftliche Befragung der Verkäufer erfasst (34 Befragungen). Der Fragebogen enthielt Items zu Mitarbeiterdispositionen, deren Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten sich aus den bisher vorliegenden Konzepten zum Zusammenhang zwischen dem Verhalten und der Kundenzufriedenheit ableiten lässt (vgl. z.B. Spiro, Pereault & Reynolds, 1977; Solomon, Surprenant, Czepiel & Gutman, 1985; Dsouza & Jayakumar, 1995; Chandon, Leo & Philippe, 1997): Fachkompetenz, Rollenidentität, Ambiguitätstoleranz, Kundenwissen, Fähigkeit zur Perspektivenübernahme, Verhaltenskönnen, Fähigkeit zur Interaktionssteuerung. Durch eine Codierung wurde, unter Wahrung der Anonymität aller Untersuchungsbeteiligten, gewährleistet, dass zu jedem beobachteten Dienstleistungskontakt das Kundenzufriedenheitsurteil und die Dispositionsausprägung des bedienenden Verkäufers zugeordnet werden konnten.

In einem letzten Untersuchungsschritt wurde die Einflussvariable Personalmanagement durch teilstrukturierte Interviews mit allen Personalverantwortlichen und mit einer repräsentativen Stichprobe von Verkäufern der Damenoberbekleidung erhoben (30 Interviews). Die Erhebung erfolgte differenziert nach den Prozesselementen des Personalmanagements (Planung, Ansprache, Rekrutierung, Integration, Arbeitssteuerung, Entwicklung und Trennung). Die Interviewpartner wurden gebeten, zu jeder Managementaktivität eines Prozesselements anzugeben, an welchen Managementaktivitäten sie beteiligt bzw. für welche sie verantwortlich sind und wie die Ausgestaltung der einzelnen Aktivitäten ist (Zeitpunkt, Turnus, Dauer, Werkzeuge/Instrumente, Ergebnis). Die Antworten wurden in einem Interviewprotokoll festgehalten. Dann wurde die Personalmanagementqualität jeder Filiale von 4 Personalmanagementexperten, differenziert nach den Prozesselementen des Personalmanagements, im Verhältnis zum Soll des Personalmanagements beurteilt. Als Soll des Personalmanagements wurden alle Formen der Personalmanagementgestaltung vorgegeben, die nach dem bisherigen Stand der empirischen Forschung (siehe o.a. Studien zum Zusammenhang zwischen dem Personalmanagement und der Kundenzufriedenheit) als geeignet erachtet werden, das Mitarbeiterverhalten und die Kundenzufriedenheit positiv zu beeinflussen. Dies sind: Vermeidung von Rollenambiguität, Empowerment, Rückspiegelung von Kundenfeedback an die Mitarbeiter, Serviceunterstützung und Zuarbeit anderer Mitarbeiter.

Rogelberg, Barnes-Farrell & Creamer (1999) untersuchten bei Arbeitsvermittlern den Einfluss verschiedener Persönlichkeitsdeterminanten und Arbeitsplatzcharakteristiken auf die selbst eingeschätzte Dienstleistungsqualität der Arbeitsvermittler. Es zeigte sich, dass die Varianz der Dienstleistungsqualität allein auf die Variable „Zeit für die Dienstleistungserstellung“ zurückzuführen war. Die Autoren zogen daraus den Schluss, dass individuelle Dispositionen der Kundenkontaktmitarbeiter eher eine untergeordnete Rolle spielen, wenn sie nicht die situativen Voraussetzungen haben, eine gute Dienstleistung zu erbringen. Demnach müssen alle Managementaktivitäten in ihrer Wirkung so aufeinander abgestimmt sein, dass die Erfüllung des Kundenbedarfs/ -erwartungen an den Dienstleistungskontakt „just in time“ gelingt. Als weiteres Soll-Kriterium für die Beurteilung der Personalmanagementqualität wurde deshalb die prozessuale Abstimmung der Managementaktivitäten vorgegeben. Für die Erhebung des Qualitätsurteils wurde eine Bewertungsskala entwickelt. Es wurde aus der Kombination des Aspekts praktiziertes Management und des Aspekts Systematisierungsgrad des Managements eine 6-stufige Skala zur Beurteilung der Personalmanagementqualität konstruiert. Das praktizierte Personalmanagement wurde 2-fach gestuft (fördert/erschwert das Erreichen

der Soll-Kriterien) und der Systematisierungsgrad 3-fachgestuft (systematische Förderung, es sind fördernde Instrumente vorhanden, keine Instrumente vorhanden).

### 3. Ergebnisse

#### 3.1. Merkmalsdimensionen der Kundenzufriedenheit mit dem Dienstleistungskontakt

Zunächst wurden die Zufriedenheitsurteile der Kunden über den Dienstleistungskontakt einer Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse mit anschließender orthogonaler Rotation) unterzogen, um die dimensionale Struktur der Kundenzufriedenheitsmerkmale mit dem Dienstleistungskontakt zu ermitteln. Die Faktorenanalyse erbrachte, dass dem Zufriedenheitsurteil des Kunden über den Dienstleistungskontakt vier Dimensionen zugrunde liegen. Diese wurden, ableitend aus den auf ihnen ladenden Items, inhaltlich wie folgt interpretiert:

**Faktor 1 Beratungskompetenz des Mitarbeiters** (*Varianzaufklärung: 27%*): Fachkompetenz und Fähigkeit des Mitarbeiters, sich in den Bedarf und die Intentionen des Kunden hineinzusetzen, den Kunden bei seiner Problemlösung/ Entscheidungsfindung zu unterstützen.

**Faktor 2 Verfügbarkeit des Mitarbeiters** (*Varianzaufklärung 12%*): potentielle Bereitschaft des Mitarbeiters den Kunden bei Bedarf zu bedienen und zu beraten.

**Faktor 3 Sympathie des Kunden für den Mitarbeiter** (*Varianzaufklärung 10%*): affektive Wirkung des Verkäuferverhaltens auf den Kunden, soziale Wertschätzung des Kunden durch den Mitarbeiter, Vertrauenswürdigkeit des Verkäuferverhaltens.

**Faktor 4 Interaktionsinitiative des Mitarbeiters** (*Varianzaufklärung 8%*): aktive Kontaktaufnahme und effiziente Steuerung des Interaktionsverlaufs zur Erreichung der Kundenintentionen.

Alle Faktoren wurden im Mittel zwischen 1,5 und 2 (= zufrieden) beurteilt, mit erheblichen Urteilsvarianzen innerhalb der Faktoren. Demnach gab es sowohl negative als auch positive Beurteilungen innerhalb der Zufriedenheitsdimensionen, wobei insgesamt die positiven Beurteilungen überwogen.

#### 3.2. Kunden- und Mitarbeiterverhalten im Dienstleistungskontakt

In einem weiteren Auswertungsschritt wurde das in den Verlaufsprotokollen der Beobachtungsstudie notierte Verhalten einer Inhaltsanalyse unterzogen. Dabei wurden die einzelnen Handlungsschritte der beobachteten Interaktionen danach betrachtet, auf welche Dienstleistungsinhalte sie gerichtet sind, ob sich auf ihrer Basis eine Aussage über die Verhaltensqualität machen lässt und welche Funktion sie für die Interaktionssteuerung haben. Auf Basis dieser Analyse wurden Verhaltenskategorien abgeleitet, denen die einzelnen Handlungsschritte zugeordnet wurden. Dann wurde das Interaktionsverhalten jedes protokollierten Dienstleistungskontakts nach diesen Merkmalen ausgewertet (Merkmal im Dienstleistungskontakt ausgeprägt? Ja/Nein). In den folgenden Abbildungen 1 und 2 sind, getrennt für die Verhaltensmerkmale der Kunden und der Verkäufer, jeweils die prozentualen Anteile der beobachteten Kundenbesuche in der Abteilung dargestellt, in denen die Verhaltensmerkmale auftraten.



Abb. 1: Verhaltensmerkmale Kunde: prozentualer Anteil der Kundenbesuche, in denen die Verhaltensmerkmale auftraten

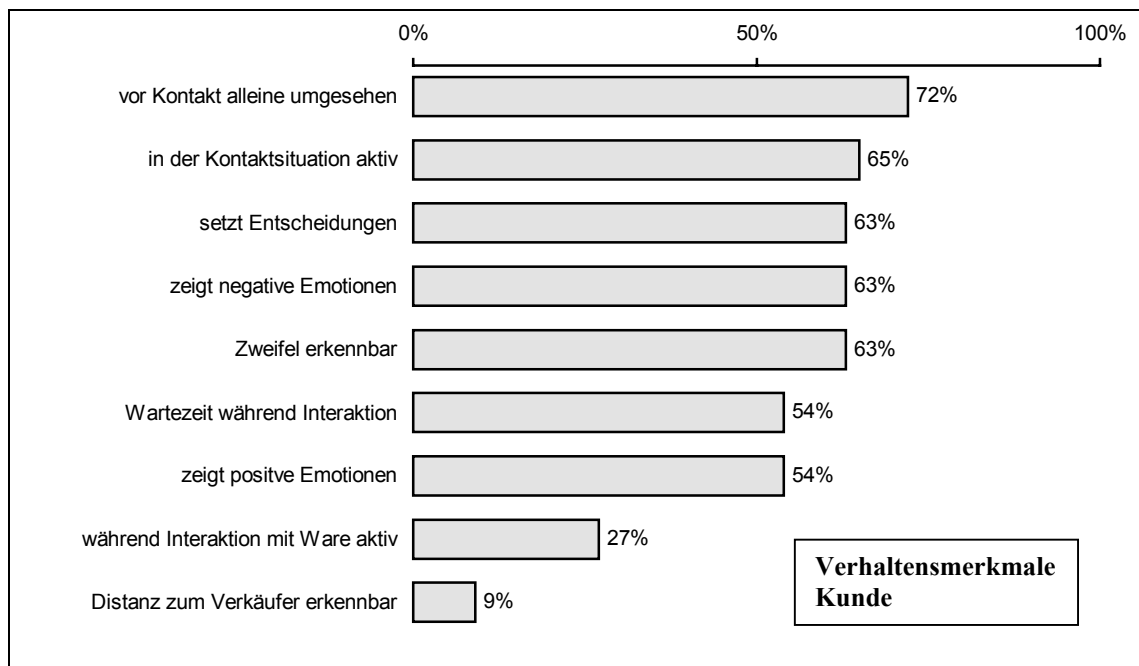
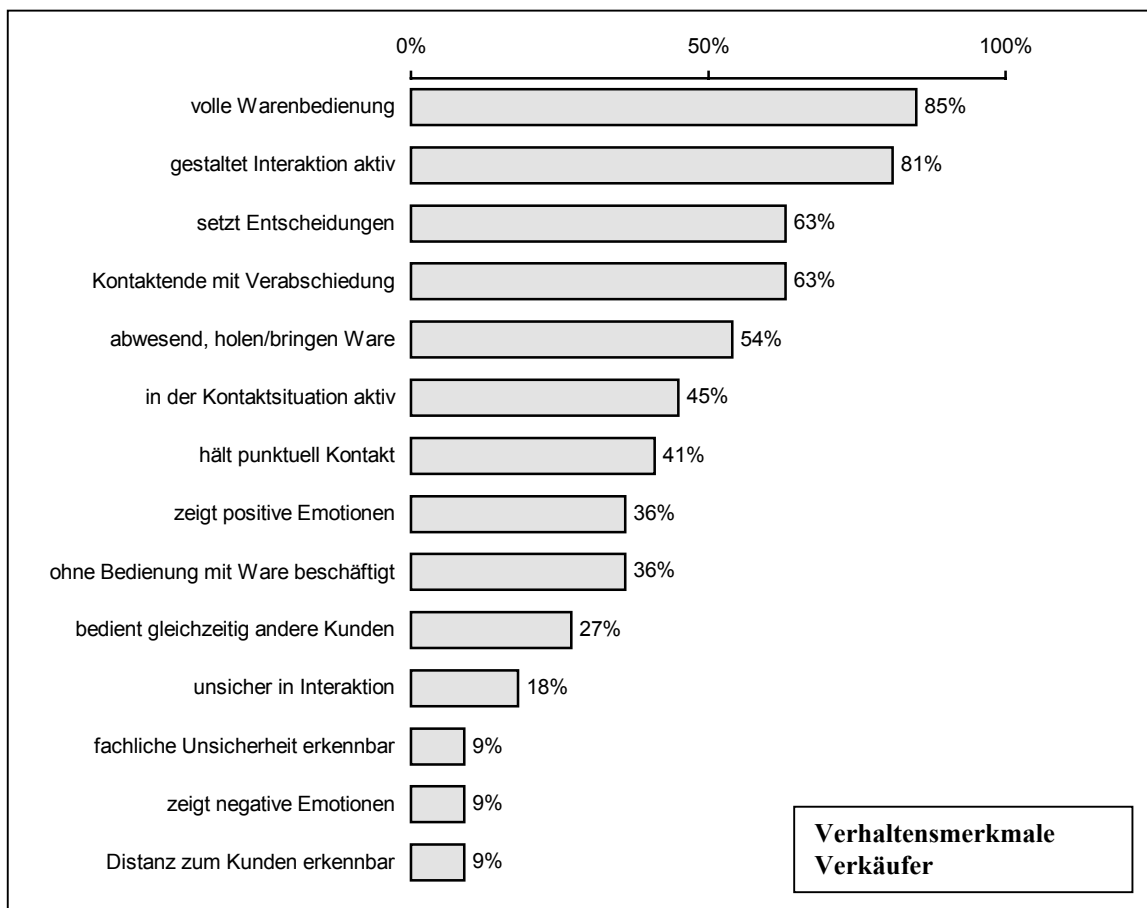


Abb. 2: Verhaltensmerkmale Verkäufer: prozentualer Anteil der Kundenbesuche, in denen die Verhaltensmerkmale auftraten



Aus den Abbildungen 1 und 2 kann entnommen werden, dass sich die Kunden überwiegend bereits alleine in der Abteilung umgesehen haben, bevor es zum Dienstleistungskontakt kommt (75% der Dienstleistungsbesuche = Kunde vor Kontakt alleine umgesehen). Die Kunden suchen mehr den Kontakt zu den Verkäufern (65% der Kundenbesuche = Kunde in der Kontaktsituation aktiv) als die Verkäufer den Kontakt zu den Kunden (45% der Kundenbesuche = Verkäufer in der Kontaktsituation aktiv). In der Interaktion setzen die Kunden im gleichen Maße Entscheidungen wie die Verkäufer (63% der Kundenbesuche = Kunde/Verkäufer setzt Entscheidungen). Die Kunden zeigen etwas mehr negative als positive Emotionen (63% der Kundenbesuche = Kunde zeigt negative Emotionen, 54% = Kunde zeigt positive Emotionen). Das typische Bedienungsverhalten der Verkäufer ist die volle Warenbedienung (85% der Kundenbesuche). Sie übernehmen überwiegend die Interaktionsführung (81% der Kundenbesuche = Verkäufer gestaltet die Interaktion aktiv). Es sind nur wenige fachliche Unsicherheiten bei ihnen erkennbar (9% der Kundenbesuche). Sie zeigen deutlich mehr positive (36% der Kundenbesuche) als negative Emotionen (9% der Kundenbesuche). Sie widmen sich nicht immer nur einem Kunden, sondern bedienen auch mehrere Kunden gleichzeitig (27% der Kundenbesuche = Verkäufer bedienen gleichzeitig andere Kunden) und sie beschäftigen sich zu einem erheblichen Anteil mit bedienungsfremden Aufgaben (36% der Kundenbesuche = Verkäufer ohne Bedienung mit Ware beschäftigt). Nur in 9% der Kundenbesuche traten Kunden- und Verkäuferaktionen der Verhaltenskategorie „Distanz zum Interaktionspartner“ auf. Dies deutet auf eine überwiegend positive Beziehungsqualität zwischen Kunden und Verkäufern in den beobachteten Kundenbesuchen hin.

### **3.3. Einfluss des Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenzufriedenheit mit dem Dienstleistungskontakt**

Für die Klärung der Frage, welchen Einfluss das Mitarbeiterverhalten im Dienstleistungskontakt auf die Kundenzufriedenheit hat, wurde eine multiple Regressionsanalyse durchgeführt. Die Kriteriumsvariablen waren jeweils die Kundenzufriedenheitsurteile pro Zufriedenheitsfaktor des Dienstleistungskontakts<sup>\*1)</sup>. Prädiktorvariablen waren jeweils die Ausprägungen des Interaktionsverhaltens in den Verhaltensmerkmalen<sup>\*2)</sup>. Die ermittelten Regressionsmodelle für die vier Kriteriumsvariablen sind in folgender Tabelle 1 dargestellt, wobei die signifikanten Verhaltensmerkmale in der Reihenfolge der Bedeutsamkeit ihrer Beta-Gewichte wiedergegeben sind.

\*1) Hierfür wurde pro Kunde, für jeden Zufriedenheitsfaktor, ein Faktorwert gebildet (Berechnung z-standardisierter Koordinaten für jeden Fall pro Faktor).

\*2) In jeder der vier Regressionsanalysen wurden alle Prädiktorvariablen in einem Schritt in die Regressionsgleichung aufgenommen, bei einer Toleranz von 0,01.

*Tab. 1: Ergebnisse der Regressionsanalysen für die Kriteriumsvariablen: Zufriedenheitsfaktoren des Dienstleistungskontakts und den Prädiktoren: Verhaltensmerkmale*

Sign. Verhaltensmerkmale	BETA	p-Niveau
<b>1. Kundenzufriedenheit mit der Beratungskompetenz des Verkäufers</b>		
$R^2 = ,91$		
$F = 11,32$		
$p < ,01$		
Verkäufer setzt Entscheidungen	,89	<,01
Bedient bei der Auswahl	,66	<,01
Kunde zeigt Zweifel	,61	<,01
Kontaktende mit Verabschiedung durch Verkäufer	,40	<,01
<b>2. Kundenzufriedenheit mit der Verfügbarkeit der Verkäufer</b>		
$R^2 = ,94$		
$F = 15,18$		
$p < ,01$		
Verkäufer hält punktuell Kontakt zum Kunden	,86	<,01
Verkäufer ohne Bedienung mit Ware beschäftigt	-,77	<,01
<b>3. Sympathie des Kunden für den Verkäufer</b>		
$R^2 = ,80$		
$F = 9,55$		
$p < ,01$		
Bedient bei der Auswahl	,83	<,01
Besuchsdauer ohne Dienstleistungskontakt (kurz, mittel, lang)	,70	<,01
Besuchsdauer mit Dienstleistungskontakt (kurz, mittel, lang)	-,69	<,01
Verkäufer unsicher in der Interaktion	-,40	<,01
<b>4. Kundenzufriedenheit mit der Interaktionsinitiative der Verkäufer</b>		
$R^2 = ,60$		
$F = 3,98$		
$p < ,01$		
Verkäufer in Kontaktsituation aktiv	,88	<,01
Verkäufer gestaltet Interaktion aktiv	,76	<,01

Die Güte der multiplen Regressionskoeffizienten lassen darauf schließen, dass aus dem Verkäuferverhalten (hier die Prädiktoren) sehr gut die Kundenzufriedenheit mit den einzelnen Zufriedenheitsdimensionen des Kundenkontakts (hier die Kriteriumsvariablen) vorhergesagt werden kann. Für jeden Kundenzufriedenheitsfaktor des Dienstleistungskontakts ergab sich eine signifikante Regressionsgleichung  $p < .01$ . Daraus kann abgeleitet werden, dass der Kunde nicht pauschal den Gesamteindruck der Dienstleistungsbegegnung bewertet, sondern bei der Bildung seines Zufriedenheitsurteils für jede Zufriedenheitsdimension bestimmte Merkmale des Verkäuferverhaltens heranzieht.

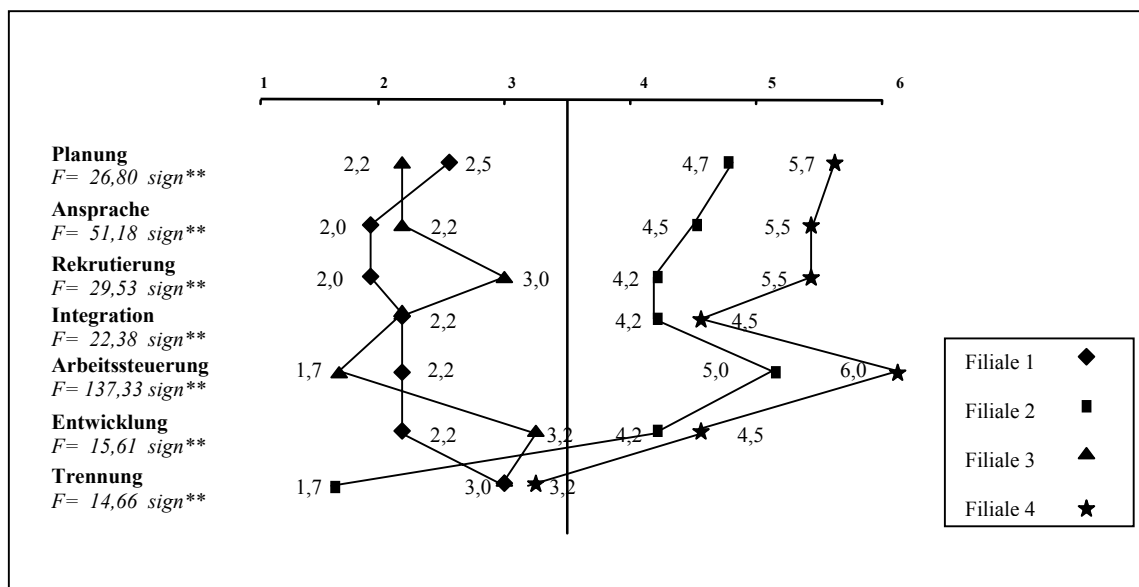
### **3.4. Einfluss des Personalmanagements auf das Mitarbeiterverhalten und die Kundenzufriedenheit mit dem Dienstleistungskontakt**

In den vier an der Untersuchung beteiligten Filialen war das Ist-Personalmanagement durch Interviews erhoben worden. Die dabei angefertigten Interviewprotokolle wurden pro Filiale zu einer Ist-Beschreibung zusammengefasst, differenziert nach den Prozess-

elementen des Personalmanagements. Die Ist-Beschreibungen wurden Experten vorgelegt. Diese beurteilten die Qualität des Ist-Personalmanagements pro Prozesselement nach den Soll-Kriterien auf der Bewertungsskala 1-6 (1 = praktiziertes und systematisches Personalmanagement fördert Erreichung der Soll-Kriterien; 6 = praktiziertes und systematisches Personalmanagement erschwert Erreichung der Soll-Kriterien).

Mit einer einfaktoriellen multivariaten Varianzanalyse, mit der unabhängigen Variable „Filiale“ (mit den Stufen „Filiale 1-4“) und den Qualitätsurteilen über die einzelnen Prozesselemente als abhängigen Variablen, wurde zunächst überprüft, ob die Personalmanagementqualität zwischen den Filialen unterschiedlich ist. In Abbildung 3 sind die Ergebnisse der Varianzanalyse dargestellt.

Abb. 3: Mittelwerte Qualitätsbeurteilungen Personalmanagement in den Filialen, F-Werte und Signifikanzniveau der Mittelwertsdifferenzen zwischen den Filialen ( $sign^{**} < .01$ )



Am meisten Varianz klärt das Prozesselement „Arbeitssteuerung“ auf, nämlich 25% der Gesamtvarianz ( $QS / QS_{tot} \times 100$ ). Auch die Prozesselemente „Ansprache“ und „Planung“ tragen erheblich zur Urteilsvarianz bei (die Prozesselemente klären jeweils 17% der Gesamtvarianz auf).

Die beiden Prozesselemente „Ansprache“ und „Arbeitssteuerung“ liegen in der Verantwortung der Abteilungsleiter, den direkten Vorgesetzten der Verkäufer. Die Erreichung der Soll-Kriterien des Personalmanagements ist demnach sehr davon abhängig, wie der Abteilungsleiter seine Mitarbeiter führt. Die Filialen 1 und 3 werden fast durchgängig besser beurteilt als Filiale 2 und 4. Ein Erklärungsansatz kann aus den Mittelwertsdifferenzen zwischen den Filialen beim Prozesselement „Planung“ abgeleitet werden. Werden die Soll-Kriterien des Personalmanagements bei der Planung berücksichtigt, wird sie mit größerer Wahrscheinlichkeit auch bei der Ausgestaltung der nachfolgenden Managementaktivitäten berücksichtigt, weil diese oft das Resultat der Planung sind.

Im folgenden sind die positiv bewerteten Ausgestaltungen der Prozesselemente Planung, Ansprache und Arbeitssteuerung dargestellt:

- *Planung:*

Der Personalbedarf ergibt sich einerseits aus dem Verantwortungsbereich der Verkäufer „interne Warenlogistik“ und „Warenpräsentation im Verkaufsraum“ und andererseits aus dem Kundenaufkommen. Das Kundenaufkommen ist durch starke Schwankung im Tages- und Jahresverlauf gekennzeichnet. Um solche Schwankungen abzufangen, besteht entweder die Möglichkeit, Kapazitätspuffer beim Verkaufspersonals vorzuhalten oder die Möglichkeit, durch eine exlaborierte Personalkapazitäts- und Einsatzplanung den Bedarf und die Kapazitäten möglichst zeitgenau zur Deckung zu bringen. Da sich die Arbeitszeiten der Verkäufer mit den Filialöffnungszeiten decken, werden alle Arbeiten unter den Augen des Kunden durchgeführt. Üblicherweise setzen die Filialen in den Randzeiten mit weniger Kundenaufkommen 50% weniger Personal ein als in der Kernzeit. Die niedrige Besetzung in den Randzeiten ist kritisch, weil in den Randzeiten auch die Arbeiten für die interne Warenlogistik und die Warenpräsentation durchgeführt werden müssen. Im Ergebnis steht in der Randzeit durch den geringeren Personaleinsatz und den höheren Arbeitsanfall im Bereich Ware weniger Personalkapazität pro Kunde zur Verfügung als in der Kernzeit.

Im Gegensatz zu der üblichen Vorgehensweise arbeitet die Filiale 3 über die gesamte Öffnungszeit zwar mit etwas weniger Personal als die anderen Filialen, aber mit konstantem Kapazitätseinsatz. Die Erfahrung der Filiale zeigt, dass mit mehr Personal bereits ab Hausöffnung die Arbeiten an der Ware schneller abgewickelt werden können und dadurch die Personalkapazität pro Kunde erhöht wird, ohne dafür mehr Personal einzusetzen als in den anderen Filialen.

- *Ansprache:*

Die kurzfristige Planung und Organisation der Arbeiten (Wer macht wann was?), z.B. morgens bei Hausöffnung, birgt die Gefahr von Engpässen. Diese können kurzfristig nicht mehr oder nur unter „Hektik“ behoben werden. Es kommt zu Leistungseinbrüchen, meist auf Kosten der Verkäuferpräsenz für den Kunden. In Filiale 1 macht der Abteilungsleiter einen wöchentlichen Besetzungsplan, den er mit den Verkäufern jeweils für die Folgewoche durchspricht. Die Verkäufer organisieren dann die Abstimmung ihrer Einsatzzeiten und ihre Arbeit selbst. Die Verbindung des Prozesselements „interne Ansprache“ mit dem Prozesselement „Arbeitssteuerung“ zeigt folgende Vorteile: 1. Die rechtzeitige Planung und Organisation der Arbeiten verringert die Gefahr von Engpässen und Leistungseinbrüchen; 2. Die Verkäufer haben selbst den besten Überblick über ihre Kapazitäten. Planungs- und Besetzungsfehler werden vermieden. 3. Zwischen den Verkäufern sind die Kommunikationswege für die Organisation der Arbeiten kürzer, als wenn die Absprachen zunächst mit dem Abteilungsleiter getroffen werden. Die Planung und Organisation der Arbeiten verlaufen effizienter.

- *Arbeitssteuerung:*

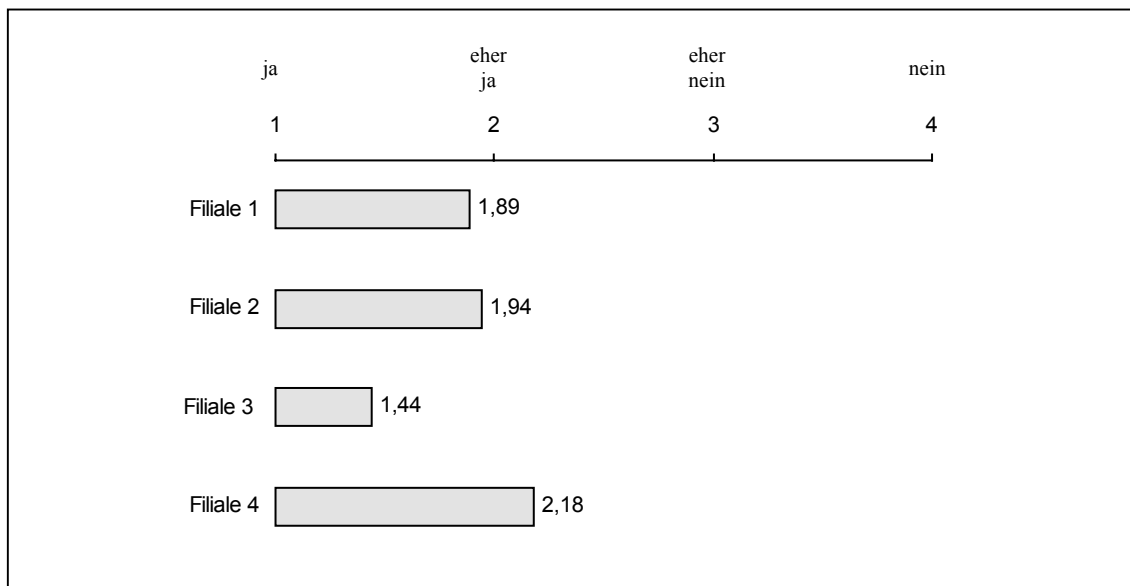
In der Filiale 1 organisieren die Verkäufer die Gestaltung ihrer Warenbereiche selbst. Der Abteilungsleiter sichert das Gesamtergebnis, indem er sich über die Veränderungen regelmäßig informiert und steuernd einwirkt, z.B. durch die Bereitstellung benötigter Informationen oder Feedback. Die Verkäufer schilderten in den Inter-

views, dass sie die Eigenständigkeit bei der Arbeit motiviert und sie sich selbst für die Dienstleistungsqualität verantwortlich fühlen. Der Abteilungsleiter schilderte, dass er selbst entlastet ist, alle organisatorischen Bälle in der Luft zu halten. Verkäufer und Abteilungsleiter sind übereinstimmend der Auffassung, dass ein Sog zur Verbesserung der Dienstleistung entsteht, wenn die Verkäufer ihre täglichen Erfahrungen mit dem Kunden direkt in die Gestaltung der Abteilung einfließen lassen können.

Der Abteilungsleiter der Filiale 3 legt Wert auf die Unterscheidung zwischen dem Prozess der täglichen Organisation der Arbeiten und dem täglichen individuellen Prozess der Führung und Motivation jedes Verkäufers. Hinsichtlich der täglichen Organisation der Arbeiten ist dem Abteilungsleiter wichtig, bei Arbeitsbeginn mit den Verkäufern eine gemeinsame Situationssicht herzustellen, z.B.: Welche Kundenfrequenz ist heute zu erwarten (z.B. Frequenzamplitude durch Werbung)? Welche Art von Kunden erwarten wir heute (z.B. Familieneinkäufe samstags)? Welche Ware wird er vorwiegend suchen (z.B. wetterabhängige Einkäufe)? Wie reagieren wir darauf? Zusätzlich gibt der Abteilungsleiter Informationen aus der Unternehmenszentrale oder der Geschäftsführung der Filiale an die Verkäufer weiter, z.B. geplante Verkaufsaktionen. Für die aus dem Informationsabgleich entstehenden Arbeitsaufgaben wird dann die Abarbeitung organisiert. Während des Tages stellt der Abteilungsleiter laufend einen Abgleich zwischen der Planung und der aktuellen Situation durch „Management by walking around“ her. Zum Abschluss der Öffnungszeit stellen der Abteilungsleiter und die Verkäufer wieder eine gemeinsame Situationssicht her, indem sie die Erfahrungen des Tages austauschen (z.B. Was haben wir heute vom Kunden erfahren? Wie war unser Erfolg und warum?), Maßnahmen planen, die sich aus den Tageserfahrungen ergeben, und die Aufgaben des nächsten Tages durchsprechen. Parallel zur täglichen Arbeitsorganisation steuert der Abteilungsleiter den Prozess der individuellen fachlichen Führung und Motivation. Zu Arbeitsbeginn wird jeder Verkäufer vom Abteilungsleiter begrüßt. Es wird über die persönliche Situation des Verkäufers und seine Tagesziele gesprochen. Während des Tages verbindet der Abteilungsleiter die Steuerung der Arbeiten auch mit persönlichem Feedback an die Verkäufer. Bei der Verabschiedung der Verkäufer bedankt sich der Abteilungsleiter, gibt Tages-Feedback, spricht darüber, welche Aufgaben und Ziele am nächsten Tag anstehen und motiviert für den nächsten Tag.

Im weiteren wurde der Frage nachgegangen, welchen Einfluss das Personalmanagement auf das Mitarbeiterverhalten und die Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt hat. Bei den hierfür durchgeführten Zusammenhangsprüfungen, wurde die Personalmanagementqualität mit der Variable „Filiale“ operationalisiert. Wie in Abschnitt 2 dargelegt, müsste sich der Einfluss des Personalmanagements als „Filialeffekt“ zeigen, da sich die Filialen in den anderen möglichen Einflussvariablen der Kundenzufriedenheit und des Verhaltens im Dienstleistungskontakt (gleiche Kundenstruktur und standardisierte Verkaufssituation) nicht unterscheiden. Um den Einfluss des Personalmanagements auf die Kundenzufriedenheit zu ermitteln, wurde eine einfaktorielle Varianzanalyse mit der unabhängigen Variable „Filiale“ und der Kundenzufriedenheit mit dem Dienstleistungskontakt als abhängige Variable durchgeführt. Die Mittelwerte der Kundenzufriedenheit pro Filiale mit dem Dienstleistungskontakt sind in Abbildung 4 dargestellt:

Abb. 4: Mittelwerte Kundenzufriedenheit pro Filiale mit dem Dienstleistungskontakt (sign. =  $p < .01$ )



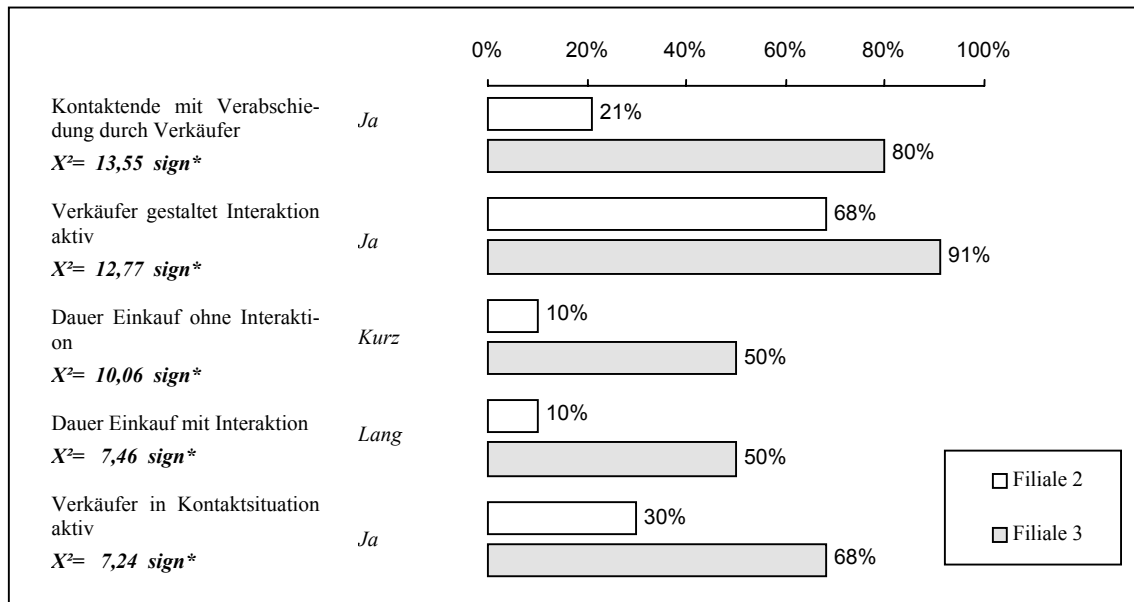
Die Filialen zeigen sich signifikant unterschiedlich bei der Kundenzufriedenheit mit dem Dienstleistungskontakt ( $F$ -Wert = 5,09,  $p < .01$ ). Die Filialen 1 und 3, deren Personalmanagementqualität gut beurteilt wurde, zeigen eine signifikant höhere Kundenzufriedenheit als die Filialen 2 und 3, deren Personalmanagementqualität eher schlecht beurteilt wurde. Daraus kann abgeleitet werden, dass die Ausgestaltung des Personalmanagements einen erheblichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit mit dem Dienstleistungskontakt hat.

Dann wurde überprüft, welchen Einfluss das Personalmanagement auf das Verhalten im Dienstleistungskontakt hat. Mit den Daten aus Filiale 2 und 3 (da nur in diesen Filialen Verhaltensbeobachtungen durchgeführt wurden), wurde ein Pearsons  $\chi^2$ -Test zwischen der Variable „Filiale“ und allen Verhaltensmerkmalen durchgeführt, deren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit mit dem Dienstleistungskontakt in den in 3.3. dargestellten Regressionsanalysen nachgewiesen wurde. Um die Kumulierung des  $\alpha$ -Fehlers zu berücksichtigen, die bei der Prüfung einer Zusammenhangsthese durch mehrere Einzelvergleichstests entsteht, wurde eine  $\alpha$ -Justierung vorgenommen<sup>\*3)</sup>.

In folgender Abbildung 5 sind die signifikanten Kontingenzen aufgeführt (sortiert nach Stärke des  $\chi^2$ -Werts). Zudem gibt das Schaubild pro Filiale wieder, in wie viel Prozent der Kundenbesuche die Verhaltensmerkmale positiv ausgeprägt waren (je größer der Balken, desto positiver die Ausprägung des Verhaltensmerkmals für die Förderung der Kundenzufriedenheit):

\*3) Nach der Formel von Bortz (1993, S.248), wurde für das Signifikanzniveau von  $p = 0,05$  wurde ein Wert von 0,004 ermittelt.

Abb. 5: signifikante Zusammenhänge zwischen der Variable „Filiale“ und den Merkmalsausprägungen des Kunden- und Verkäuferverhaltens im Dienstleistungskontakt, Pearsons  $\chi^2$  (sign\* < .05)



In Filiale 3, deren Personalmanagementqualität besser beurteilt wurde und in der die Kunden zufriedener mit dem Dienstleistungskontakt waren als Filiale 2, zeigen die Verkäufer durchgängig das für die Förderung der Kundenzufriedenheit mit dem Dienstleistungskontakt geeignetere Verhalten als Filiale 2. Die Verkäufer steuern aktiver die Interaktion (gesetztes Ende, aktive Interaktionsgestaltung, Kontaktinitiative) und begleiten den Kunden mehr bei seinem Einkauf (Dauer Einkauf ohne Interaktion = kurz, mit Interaktion = lang).

Der o.a. Beschreibung, wie die Personalmanagementelemente in den einzelnen Filialen ausgestaltet sind, kann entnommen werden, dass die Verkäufer der Filiale 2 weniger Zeitkapazitäten für die Kundenbedienung/-beratung zur Verfügung haben als die Verkäufer der Filiale 3. Als Ursache der Verhaltensunterschiede im Dienstleistungskontakt zwischen Filiale 3 und Filiale 2 kann deshalb angenommen werden, dass die Verkäufer der Filiale 3 das kundenzufriedenheitsförderndere Verhalten zeigen, weil sie für die Kundenbedienung mehr Zeit zur Verfügung haben als die Verkäufer der Filiale 2.

Ein weiterer Erklärungsansatz ergab sich aus der Überprüfung, welchen Einfluss die erhobenen Mitarbeiterdispositionen auf das Verhalten und die Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt haben. Die hierzu durchgeführten Diskriminanzanalysen mit den Verhaltensmerkmalen als Gruppierungsvariablen und den Mitarbeiterdispositionen als abhängigen Variablen ergaben, dass der Zusammenhang zwischen den Verkäuferdispositionen und dem Verhalten im Dienstleistungskontakt nur gering ist. Eine geringe diskriminatorische Bedeutsamkeit ergab sich dabei für die Mitarbeiterdispositionen Fachkompetenz, Kundenwissen, Fähigkeit zur Perspektivenübernahme, Verhaltenskönnen und Fähigkeit zur Interaktionssteuerung. Die Dispositionen Rollenidentität und Ambiguitätstoleranz erlangten keine diskriminatorische Bedeutsamkeit. Im weiteren wurde der Einfluss des Personalmanagements auf die Mitarbeiterdispositionen überprüft. Hier-



zu wurde eine einfaktorielle, multivariate Varianzanalyse durchgeführt, mit der unabhängigen Variable „Filiale“ und den Mitarbeiterdispositionen, die sich in den Diskriminanzanalysen als bedeutsam für die Verhaltensunterschiede der Verkäufer erwiesen hatten. Dabei zeigten sich signifikante Unterschiede zwischen den Filialen bei der Disposition Kundenwissen. Das Kundenwissen der Verkäufer war in der Mitarbeiterbefragung mit „Fragen zum Bedienungsbedarf und der Bedienungserwartung der Kunden“ erhoben worden. Die Verkäufer der Filiale 3, deren Personalmanagementqualität mit gut beurteilt wurde, beantworteten die Fragen zum Bedienungsbedarf und der Bedienungserwartung des Kunden signifikant richtiger als die Verkäufer der Filiale 2, deren Personalmanagement eher schlecht beurteilt wurde. Als Ursache für dieses Ergebnis kann angeführt werden, dass der Verkäufer sein Verhalten im Dienstleistungskontakt nur dann am Kundenbedarf/-erwartung ausrichten kann, wenn seine Annahmen über den Kundenbedarf/-erwartung mit dem tatsächlichen Kundenbedarf/-erwartung übereinstimmen. Der Vorgesetzte in Filiale 3 ermöglicht den Verkäufern, im Rahmen der täglichen Arbeitssteuerung, den von ihnen angenommen Kundenbedarf/-erwartung mit dem tatsächlichen Kundenbedarf/-erwartung abzugleichen und ihr Verhalten im Dienstleistungskontakt entsprechend auszurichten.

#### **4. Resümee**

In den Filialen 1 und 3, deren Personalmanagementqualität gut beurteilt wurde, sind die Kunden signifikant zufriedener als in den Filialen 2 und 3, deren Personalmanagementqualität eher schlecht beurteilt wurde. Wie die weiteren Ergebnisse zeigten, sind die Unterschiede zwischen der Kundenzufriedenheit mit dem Dienstleistungskontakt in den Filialen darauf zurückzuführen, dass sich deren Mitarbeiter im Dienstleistungskontakt unterschiedlich verhalten. Die Verhaltensunterschiede wiederum sind bedingt durch die in den Filialen unterschiedliche Einflussnahme des Personalmanagements auf die situativen Bedingungen des Dienstleistungskontakts und die Mitarbeiterdispositionen.

Die hier dargestellte empirische Analyse versteht sich als beschreibend-explorativ. Aufgrund der überwiegend geringen Stichprobengrößen können die hier aufgefundenen Ergebnisse nur als empirische „Hinweise“ und nicht als empirische „Belege“ für die Ausgangsfragestellungen gewertet werden. Limitierend für die Ergebnisse ist auch anzuführen, dass für die Analyse exemplarisch ein Dienstleistungskontakt ausgesucht wurde. Je nach Form und Inhalt des Dienstleistungskontakts könnte deshalb bei anderen Untersuchungen variieren, welche und in welchem Maß Verhaltensmerkmale für die Kundenzufriedenheit relevant sind. Auch variiert vermutlich die Relevanz verschiedener Merkmale der Bedingung Personalmanagement in Abhängigkeit z.B. von der Branche, dem Dienstleistungsgegenstand oder dem Standort. Trotzdem seien folgende allgemeine Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen abgeleitet:

Bisher fehlten vor allem Erkenntnisse darüber, welches Mitarbeiterverhalten im Dienstleistungskontakt zur Kundenzufriedenheit beiträgt, welcher Zusammenhang zwischen dem Personalmanagement und dem Mitarbeiterverhalten im Dienstleistungskontakt besteht und welche Maßnahmen des Personalmanagements dazu geeignet sind, die Qualität des Mitarbeiterverhaltens im Dienstleistungskontakt zu sichern. Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen auf, dass das geeignete Mitarbeiterverhalten zur Förderung der Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt nicht Ergebnis einzelner Personalmanagementmaßnahmen oder -instrumente ist. Das geeignete Mitarbeiterverhalten zur Förderung der Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt ist Ergebnis der prozes-

sualen Ausgestaltung von Managementaktivitäten, mit dem die Funktion „Verkäufer“ gesteuert wird. Zum einen sind Managementaktivitäten bedeutsam für das Verhalten und die Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt, mit denen die Arbeitsinhalte und der zeitliche Einsatz der Verkäufer so aufeinander abgestimmt werden, dass die Erfüllung des Kundenbedarfs/ -erwartungen im Dienstleistungskontakt „just in time“ gelingt. Zum andern sind Managementaktivitäten bedeutsam für das Verhalten und die Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt, die auf das Wissen der Mitarbeiter über den Bedienungsbedarf und die Bedienungserwartungen des Kunden wirken.

Auffallend ist, wie bedeutsam das Managementhandeln bei den Prozesselementen Arbeits- und Kapazitätsplanung, der Absprache der Arbeits- und Kapazitätsplanung mit den Verkäufern und der laufenden Arbeitssteuerung der Verkäufer für das Gelingen des Dienstleistungskontakts ist. Als Erklärung für dieses Ergebnis kann angeführt werden, dass über Personalmanagementelemente wie z.B. Rekrutierung, Integration und Entwicklung bei den Mitarbeitern nur ein allgemeines Potenzial hergestellt werden kann, im Dienstleistungskontakt das „richtige“ Verhalten zu zeigen. Der „Moment of Truth“ wird aber durch viele unternehmensinterne und -externer Faktoren beeinflusst. So beeinflusst z.B. eine Werbeaktion die Erwartungen des Kunden an den Dienstleistungskontakt, beeinflusst z.B. das Wetter den aktuellen Warenbedarf des Kunden, oder es werden z.B. im Verkaufsraum neue Warenträger aufgestellt, die zwar für eine bessere Warenpräsentation sorgen, aber von den Verkäufern häufiger aufgeräumt werden müssen. Die Komplexität und die zeitliche Instabilität der Einflussfaktoren auf das Gelingen des Dienstleistungskontakts führen dazu, dass laufend ein Abgleich zwischen dem Ist-Zustand der Bedingungen des Dienstleistungskontakts und dem aktuellen Bedarf/Erwartungen des Kunden an den Dienstleistungskontakt hergestellt werden muss. Dieser Abgleich vollzieht sich im Rahmen der Managementelemente Arbeits- und Kapazitätsplanung, der Absprache der Arbeits- und Kapazitätsplanung mit den Verkäufern und der laufenden Arbeitssteuerung. Die Ausgestaltung dieser Managementelemente ist deshalb für die Qualitätssicherung des Mitarbeiterverhaltens im Dienstleistungskontakt entscheidend.

## 5. Literatur

- Babin, B./ Boles, J. 1996:** The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on serviceprovider, role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, Vol. 72, S. 57-76.
- Barker, R.G./ Wright, H.F. 1951:** One boy's day. A specimen record of behavior. New York.
- Bortz, J. 1997:** Statistik für Sozialwissenschaftler. Heidelberg.
- Chandon, J-L./ Leo, P.-Y./ Philippe, J. 1997:** Service encounter dimensions – a dyadic perspective: measuring the dimensions of service encounters as perceived by customers and personnel. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, S. 65-86.
- Churchill, G.A./ Surprenant, C. 1982:** An investigation into the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, S. 49-54.
- Corsten, H. 1988:** Dienstleistungen in produkttheoretischer Interpretation. *Das Wirtschaftsstudium*, Heft 2, S. 81-87.
- Dsouza, D.E./ Jayakumar, M. 1995:** A game theoretic approach to modelling service encounters. *International Journal of Management*, Vol. 12, S. 276-288.
- Fishbein, M./ Ajzen, I. 1975:** Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research. Reading, Mass.
- Hartline, M. D./ Ferrell, O.C. 1996:** The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, Vol. 60, S. 52-70.
- Hilke, W. 1989:** Dienstleistungs-Marketing. Wiesbaden.
- Lassar, W.M./ Mittal, B. 1996:** The role of personalization in service encounters. *Journal of Retailing*, Vol. 72, S. 95-109.
- Meffert, H./ Bruhn, M. 1997:** Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden, Wiesbaden.
- Normann, R. 1991:** Service management: strategy and leadership in service Business. Chichester.
- Oliver, R.L. 1980:** A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, S. 460-469.
- Parasuraman, A./ Zeithaml, V.A./ Berry, L.L. 1988:** SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64, S. 12-40.
- Rogelberg, S.G./ Barnes-Farrell, J.L./ Creamer, V. 1999:** Customer service behavior: the interaction of service predisposition and job characteristics.
- Rosenberg, M.J. 1956:** Cognitive structure and attitudinal affect. *Journal of Abnormal Psychology*, 53, 367-372.
- Schneider, B./ White, S.S./ Paul, M.C. 1998:** Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, S. 150-163.

- Singh, J. 1998:** Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. *Journal of Marketing*, Vol. 62, S. 69-86.
- Solomon, M.R./ Surprenant, C./ Czepiel J.A./ Gutman, E.G: 1985:** A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter. *Journal of Marketing*, Vol. 49, S. 99-111.
- Spiro, R.L./ Perreault, W.D./ Reynolds, F.D. 1977:** The personal selling process: a critical review and model. *Industrial Marketing Management*, Vol. 5, S. 351-364.
- Stanforth, N.F./ Lennon, S.J. 1997:** The effects of customer expectations and store policies on retail salesperson service, satisfaction, and patronage. *Clothing and Textiles Research Journal*, Vol. 15, S. 115-124.
- Surprenant, C.F./ Solomon, M.R. 1987:** Predictability and personalisation in the service encounter. *Journal of Marketing*, Vol. 51, S. 86-96.
- Trommsdorff, V. 1975:** Die Messung von Produktimages für das Marketing. Köln
- Zerbe, W. J./ Dobni, D./ Harel, G.H. 1998:** Promotion employee service behaviour: The role of perceptions of human resource management practices and service culture. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 15, S. 165-179.

**Verzeichnis der  
Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:**

- 01. Weller, I./Steffen, E. 2000:** Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung bei der Lynx Consulting Group/Bielefeld. Berlin.
- 02. Bendel, K. 2000:** Zufriedenheit von Nutzerinnen und Nutzern mit ambulanten Pflegedienstleistungen. Forschungsbericht. Berlin.
- 03. Bendel, K./Matiaske, W./Schramm, F./Weller, I. 2000:** „Kundenzufriedenheit“ bei ambulanten Pflegedienstleistern. Bestandsaufnahme und Vorschläge für ein stress-theoretisch fundiertes Messinstrument. Berlin.
- 04. Holtmann, D./Matiaske, W./Möllenhoff, D./Weller, I. 2001:** Leistungsbeurteilung im öffentlichen Dienst. Zur Validierung des Leistungsbeurteilungs- und -bewertungssystems LBB-SYS. Berlin.
- 05. Martin, A./Purwin, J. 2001:** Soziale Fähigkeiten in Arbeitsgruppen. Eine empirische Studie zur Ermittlung der Kooperationsfähigkeit. Berlin.
- 06. Weller, I. 2001:** Fluktuationsneigung und Commitment. Eine empirische Betrachtung bei F&E-Mitarbeitern. Berlin.
- 07. Matiaske, W./Holtmann, D./Weller, I. 2002:** Anforderungen an Spitzenführungskräfte. Retrospektive und Perspektive: Eine empirische Untersuchung. Berlin.
- 08. Jütte, W./Matiaske, W. 2002:** Regionale Weiterbildungsnetzwerke. Eine exemplarische Analyse. Berlin.
- 09. Holtmann, D./Matiaske, W./Weller, I. 2002:** Transparenz und Kommunikation als Erfolgsfaktoren von Leistungsbeurteilungen im öffentlichen Dienst. Vorstellung eines Forschungsprojektes. Berlin.
- 10. Erbel, C. 2003:** Personalmanagement, Mitarbeiterverhalten und Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt. Eine empirische Analyse. Berlin.